

SYMPOSIUM

QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

30 SEPTEMBRE 2016

Centre des Congrès Vinci
25 Boulevard Heurteloup
37000 Tours



Organisé par :



PROGRAMME

Modérateur : Marie MURCIA

Statisticienne, Docteur en épidémiologie et santé publique spécialiste des risques professionnels.

-
- 09h00** Accueil
- 09h10** Introduction de la journée
Dr Bernard ARNAUDO, Médecin Inspecteur du Travail - DIRECCTE Tours.
- 09h20** « Du harcèlement moral à la QVT en passant par les RPS : simple glissement sémantique ou véritable renouvellement des approches ? »
Hervé LANOUZIERE, Directeur Général - ANACT.
- 09h50** « La coopération conflictuelle sur la qualité de travail comme facteur de santé »
Yvon MIOSEEC, Maître de conférences en psychologie du travail - CNAM.
- 10h15** « Une approche sociologique de la qualité de vie au travail : Attention à ne pas oublier le Travail ! »
Marc LORIOU, Sociologue, Chargé de recherche au CNRS - IDHES Paris 1.
- 10h40** Discussion – Echanges avec la salle
- 11h00** Pause
- 11h20** « Améliorons ensemble la Qualité de Vie au Travail : une démarche menée au sein d'une association du secteur médico-social »
Cyril LEFAUCHEUX, Chargé de missions, Santé et Qualité de vie au Travail – ARACT Centre.
- 11h45** « Améliorer la Qualité de Vie au Travail en prenant compte les risques du métier en agriculture »
Véronique CAMUS, Exploitante viticultrice dans le Bordelais, Diplôme universitaire en Ergonomie.
- 12h05** Discussion – Echanges avec la salle
- 12h25** Déjeuner

Modérateur : Dr Véronique MAEGHT LENORMAND

Médecin Conseil échelon national Santé Sécurité Travail – CCMSA – Bagnolet.

-
- 14h00** « Contribution des services de santé au travail dans la démarche Qualité de Vie au Travail ? »
Pr Jean-Marc SOULAT, Professeur de Médecine du travail - CHU Toulouse - Président INMA.
- 14h20** « Mictions impossibles ? »
*Dr Catherine LOPEZ Médecin du Travail - MSA Ain Rhône.
Alice MARCHAUD, Infirmière en santé au travail - MSA Ain Rhône.*
- 14h50** Risques psychosociaux, qualité de vie au travail, conditions de travail, métier... Quelle focale choisir ? L'exemple d'un projet d'accompagnement de la MSA Alpes du Nord pour les producteurs de Reblochon fermiers.
Franck CHABUT, Responsable PRP - MSA Alpes du Nord.
- 15h05** Discussion – Echanges avec la salle
- 15h20** L'accompagnement d'une entreprise dans le changement peut-il être une source de Qualité de Vie au Travail
Christophe NGUYEN, Psychologue du travail enseignant, Président « Empreinte humaine ».
- 15h40** « Sanofi : des RPS à la Qualité de Vie au Travail »
François DE FONT REAULX, Directeur Ressources Humaines, Sanofi-Aventis France.
- 16h00** Discussion – Echanges avec la salle
- 16h20** «Voix du Garage »
Mr Martin BOURGOIN, Directeur Garage Ford, Chambray-Lès-Tours
- 16h40** Conclusion
Dr Gilles LEVERY, Président de l'Institut de Médecine du Travail du Val de Loire

SOMMAIRE

Du harcèlement moral à la QVT en passant par les RPS : simple glissement sémantique ou véritable renouvellement des approches ? <i>Hervé LANOUZIERE, Directeur Général – ANACT</i>	p.3
La coopération conflictuelle sur la qualité de travail comme facteur de santé <i>Yvon MIOSSEC, Maître de conférences en psychologie du travail – CNAM</i>	p.15
Une approche sociologique de la qualité de vie au travail : Attention à ne pas oublier le Travail ! <i>Marc LORIOU, Sociologue, Chargé de recherche au CNRS - IDHES Paris 1</i>	p.20
Améliorons ensemble la Qualité de Vie au Travail : une démarche menée au sein d’une association du secteur médico-social <i>Cyril LEFAUCHEUX, Chargé de missions, Santé et Qualité de vie au Travail – ARACT Centre</i>	p.37
Améliorer la Qualité de Vie au Travail en prenant compte les risques du métier en agriculture <i>Véronique CAMUS, Exploitante viticultrice dans le Bordelais, Diplôme universitaire en Ergonomie</i>	p.42
Contribution des services de santé au travail dans la démarche Qualité de Vie au Travail ? <i>Pr Jean-Marc SOULAT, Professeur de Médecine du travail - CHU Toulouse - Président INMA</i>	p.53
Miction : impossible ? <i>Dr Catherine LOPEZ, Médecin du Travail - MSA Ain Rhône.</i> <i>Alice MARCHAUD, Infirmière en santé au travail – MSA Ain Rhône</i>	p.62
Risques psychosociaux, qualité de vie au travail, conditions de travail, métier... Quelle focale choisir ? L’exemple d’un projet d’accompagnement de la MSA Alpes du Nord pour les producteurs de Reblochon fermiers. <i>Franck CHABUT, Responsable PRP MSA Alpes du Nord</i>	p.67
L’accompagnement d’une entreprise dans le changement peut-il être une source de qualité de vie au travail ? <i>Christophe NGUYEN, Psychologue du travail enseignant, Président « Empreinte humaine »</i>	p.75
Sanofi : des RPS à la Qualité de Vie au Travail <i>François DE FONT REAULX, Directeur Ressources Humaines, Sanofi-Aventis France</i>	p.77
« Voix du Garage » <i>Martin BOURGOIN, Directeur Garage Ford, Chambray Les Tours</i>	p.79



**Du harcèlement moral à la QVT en passant par
les RPS : simple glissement sémantique ou
véritable renouvellement des approches ?**

***Hervé LANOUZIERE,
Directeur Général - ANACT***



IMA

Vendredi 30 SEPTEMBRE 2016

**SYMPOSIUM – QUALITE DE VIE AU
TRAVAIL
- Centre des Congrès – Tours**



Du harcèlement moral (HM) aux stress

Du stress aux risques psychosociaux (RPS)

Des RPS à la qualité de vie au travail (QVT)

**I RETOUR SUR LES 15 DERNIÈRES
ANNÉES**

Du malentendu au « mal entendu »

- ❖ L'émergence abrupte d'un « mal » innommé (fin des années 90)
- ❖ Le « Harcèlement moral » : enfin des mots pour désigner une réalité...toutes les réalités? (2002)
- ❖ La focalisation... et l'erreur d'aiguillage (ou comment se construit une pratique...faute de politique publique? Impensé politique?): 10 ans de perdus?
- ❖ « France Telecom » et le« plan d'urgence sur le stress »: « RPS »: un nouveau vocable pour désigner des réalités (la construction d'un modèle de compréhension et de prévention): plus que des harceleurs, il y a des organisations qui permettent voire favorisent les RPS (2008, 2010...)

La loi du 17 janvier 2002 (modernisation sociale)

- ❖ **Le soulagement d'une définition et d'une qualification juridique : le harcèlement moral / une interdiction/ une infraction, mais:**

Le HM est en partie I du code du travail: relations individuelles de travail/ contrat de travail = problème de relations interpersonnelles (occultation de la dimension collective, organisationnelle, risque professionnel): beaucoup d'énergie pour des résultats souvent décevants et relevant du civil...focalisation sur les comportements individuels

La loi du 17 janvier 2002 (modernisation sociale)

➤ **L'obligation de protection de la santé physique et mentale des travailleurs en partie IV : L'apparition dans les principes généraux de prévention (PGP)...mais:**

passée alors inaperçue dans un impensé total en termes de risque professionnel (le travail = ce sur quoi l'employeur à prise: l'organisation et non la personne):

Le basculement de 2010 (plan d'urgence stress)

➤ **Une stratégie politique en deux temps:**

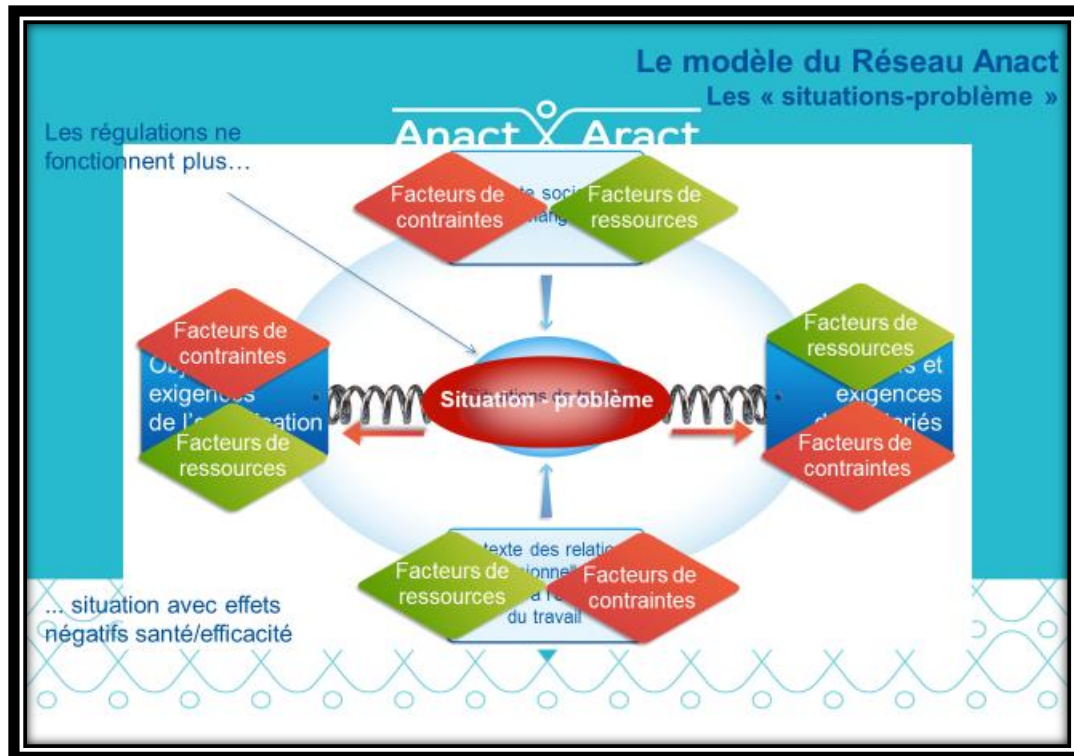
Phase 1 (*simplifiante*): Eviter un texte réglementaire supplémentaire mais fournir un modèle de compréhension des RPS: entrer par les risques professionnels pour donner des repères aux entreprises (sortir de la seule approche cognitivo-comportementaliste/ recentrer sur le champ du travail et plus particulièrement de son organisation: évaluation des risques, plan d'action, etc.)

Phase 2 (*impliquante*): prendre acte des limites d'une seule approche par les risques et montrer la dimension « dialogue sociale » et managériale (dialogue professionnel)

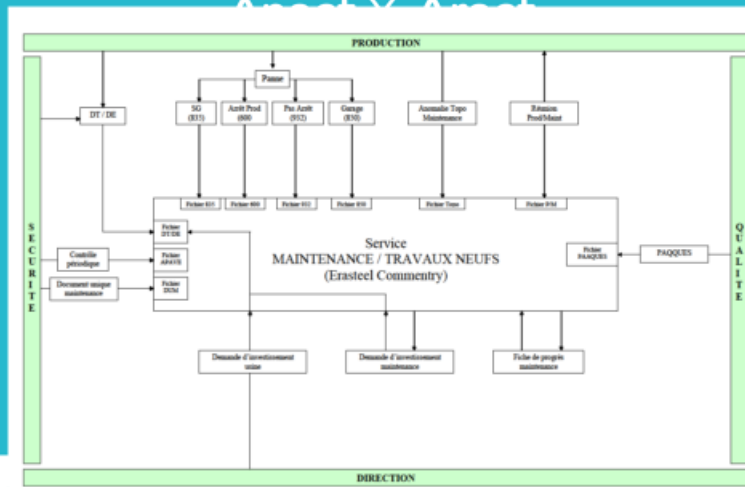


Les facteurs de risque _____
 Les facteurs de ressources _____
 La régulation _____

II UN MODÈLE DE COMPRÉHENSION DES RPS



Exemple de situation



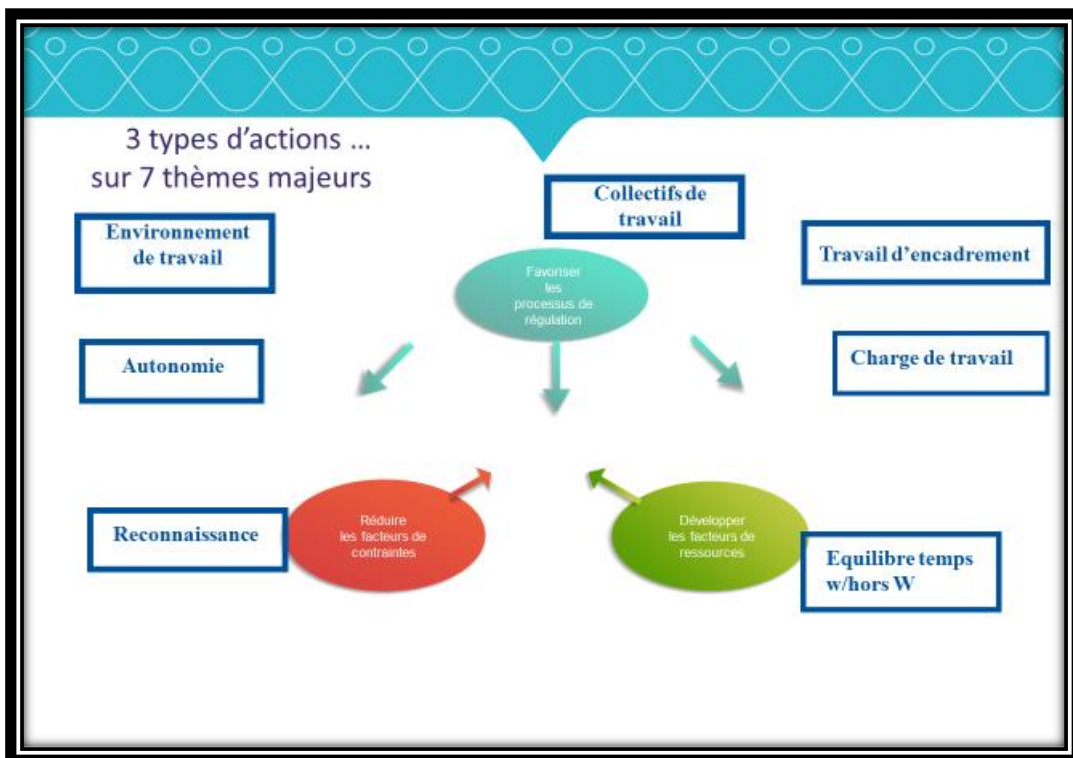
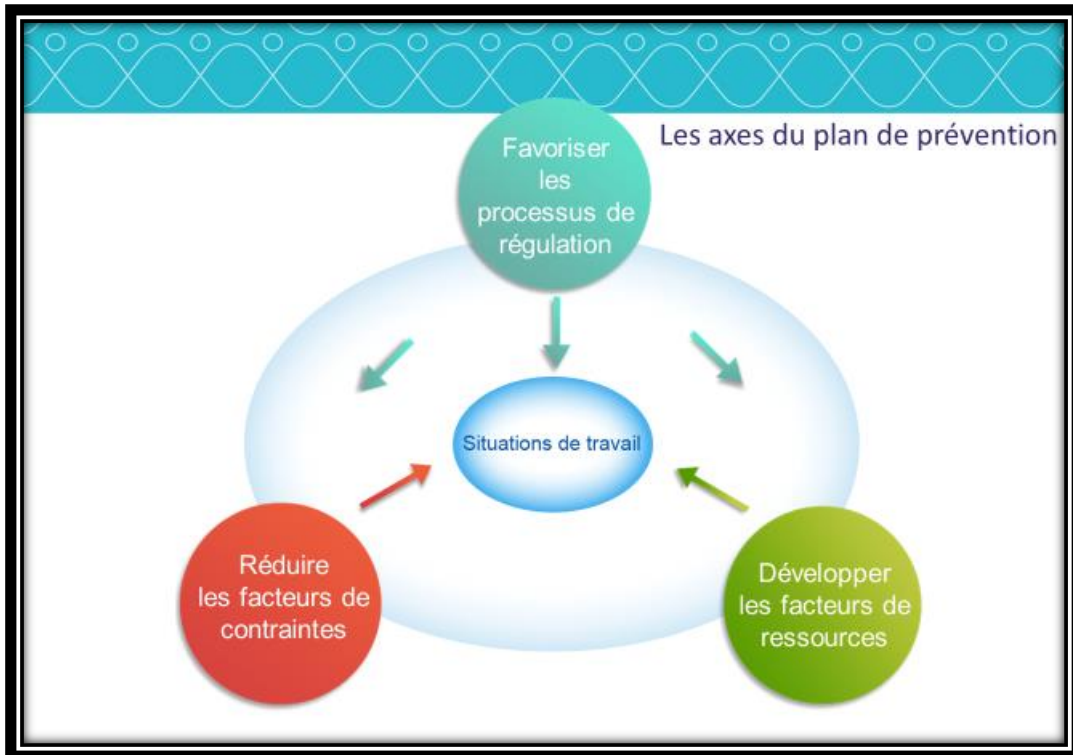
Florent Aspetti Ingénieur Maintenance / Travaux neufs



Agir sur tous les déterminants

Planifier et suivre

III UNE DÉMARCHÉ DE PRÉVENTION DES RPS



	ACTIONS A COURT TERME	ACTIONS A MOYEN ET LONG TERME
Agir sur la technique	Équipement des véhicules pour faciliter le déplacement et la manutention des appareils (transpalette ou plateau sur roulettes ou diable, etc.), la préhension (gants, poignées), l'arrimage (sangles, etc.) Rampes d'accès mobile pour hisser les appareils Révision de l'ensemble du parc de véhicules (pneus, freins etc.)	Cahier des charges d'équipement et d'aménagement des véhicules (hayons élévateurs, protections latérales, etc.) Moyens alternatifs de communication avec le centre d'appel Ouverture d'un dépôt supplémentaire en banlieue
Agir sur l'organisation	Réunion extraordinaire de CHSCT Mode opératoire pour gestion des appels d'urgence et communications avec le central téléphonique Mode opératoire en cas de constat d'erreur de diagnostic (renfort ponctuel, distinction entre livreur et dépanneur)	Révision de la politique commerciale (H+4) Révision de la politique de rémunération (critères d'attribution des primes) Révision du mode de planification des emplois du temps Généralisation des protocoles de sécurité et de plans de prévention avec tous les clients Mise à jour du document unique
Agir sur la personne	Information sur les nouveaux modes opératoires et procédures Sensibilisation aux risques routiers et manutention	Stages de conduite en sécurité Formations à la manutention des charges Formation technique du centre d'appel pour améliorer la qualité des prédiagnostics

Conclusion: un point de vue sur le travail ... qui oriente la prévention

« Dépasser les approches des RPS sur les seules dimensions de la souffrance au travail »

« L'enjeu de la prévention n'est plus seulement de réduire les risques, mais de développer des conditions d'organisation pour bien travailler »

...« en s'appuyant sur l'activité concrète des salariés, leur vécu et leur expression »

...«à aussi considérer le dialogue social comme une composante essentielle de la prévention »



Emergence de la QVT (ANI du 13 juillet 2013)

La QVT n'est pas une façon de parler positivement des RPS. Elles mobilise des outillages et des appareillages bien plus larges parce qu'elle nourrit des ambitions supérieures.

Elle n'est pas le supplément d'âme ou la cerise sur le gâteau qui viendrait faciliter le quotidien en agissant sur la périphérie du travail (cours de gym, conciergeries, crèches...).

"Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte".



Emergence de la QVT (ANI du 13 juillet 2013)

Elle s'intéresse aux conditions dans lesquelles le développement et l'engagement des personnes, gage de la performance, s'obtient: en recherchant à concilier et articuler, les attentes de la société, les exigences du « projet productif » de l'entreprise (ou l'organisation) et les attentes des salariés = recherche de nouveaux compromis.

Anact
LE RÉ

Anact.fr...

Travail & ÉCHANGE
RISQUES PSYCHOSOCIAUX, REGARDER DU TRAVAIL, AGIR SUR L'ORGANISATION

Travail & ÉCHANGE
RISQUES PSYCHOSOCIAUX, REGARDER DU TRAVAIL, AGIR SUR L'ORGANISATION

Prévenir les risques psychosociaux
Méthodes et outils pour réguler le travail
Philippe Beaudet

LE GUIDE
PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX
BULLETIN D'INFORMATION
PHILIPPE MANABIER

aract
Prévenir les risques psychosociaux

Guide

Vidéos

www.anact.fr

aract
Association nationale
pour la prévention
des risques
psychosociaux

LE GUIDE
PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX
BULLETIN D'INFORMATION
PHILIPPE MANABIER

Prévention des risques psychosociaux
Le risque de stress au travail
Prévenir à temps

Prévenir les risques psychosociaux
Méthodes et outils pour réguler le travail
Philippe Beaudet

Notes



La coopération conflictuelle sur la qualité de travail comme facteur de santé

Yvon MIOSSEC,
Maître de conférence en psychologie du travail - CNAM



La coopération conflictuelle sur la qualité de travail comme facteur de santé

le cnam

Yvon Miossec
CNAM

Centre de recherche sur le Travail et le Développement
Équipe Psychologie du Travail et Clinique de l'Activité
yvon.miossec@cnam.fr

La coopération conflictuelle sur la qualité de travail comme facteur de santé

- « Malgré ces avancées, des attentes perdurent de la part des acteurs de l'entreprise qui, en dépit des outils développés et des formations dispensées, éprouvent des difficultés à **passer du diagnostic à l'action** » (Plan santé travail 2016 2020)
- « Les interventions du réseau Anact-Aract, les travaux de recherche, les débats des partenaires sociaux convergent pour pointer la nécessité d'**ouvrir des espaces de discussion** dédiés à l'expérience du travail » (Travail et Changement, Publication du réseau Anact Aract)

Construire un espace de discussion efficace

- Les espaces de discussion peuvent constituer des instruments d'action en santé au travail
- Un espace de discussion est productif s'il instaure la coopération conflictuelle entre ceux qui font le travail, ceux qui l'organisent et ceux qui le managent
- Instaurer la coopération conflictuelle entre ingénieurs de formation, concepteurs des outils de l'organisation et directeurs

Construire un espace de discussion efficace

- L'ANALYSE DU TRAVAIL ENTRE PAIRS COMME PREALABLE A LA DISCUSSION
 - L'analyse du travail entre salariés de première ligne : « il y a plusieurs manières de faire la même chose »
 - L'analyse du travail entre concepteurs, l'analyse du travail entre managers
 - Construire et préparer la coopération conflictuelle

La coopération conflictuelle

- La différence inéliminable de points de vue sur le travail et la qualité du travail
- La difficulté des salariés de première ligne à faire entendre leur point de vue
- Le conflit de points de vue entre ceux qui réalisent le travail, ceux qui l'organisent et ceux qui le managent est « normal »

La coopération conflictuelle

- L'instauration d'espaces de discussion peut constituer une action en santé au travail
- Construire un espace de discussion : l'analyse du travail entre pairs comme préalable (salariés de première ligne, concepteurs, managers)
- La confrontation en profondeur des points de vue sur le travail et la qualité du travail
- Soutenir la coopération conflictuelle comme activité des professionnels de santé au travail

Notes



**Une approche sociologique de la qualité
de vie au travail :
Attention à ne pas oublier le travail !**

Marc LORIOL,
*Sociologue, Chargé de recherche au CNRS –
IDHES Paris 1*

Une approche sociologique de la qualité de vie au travail : Attention à ne pas oublier le Travail !

Marc Lorient, sociologue (IDHES Paris 1)

*

Tours, le 30/09/2016

L'accord national interprofessionnel de juin 2013

- La QVT y est définie comme « un sentiment de **bien-être** au travail **perçu collectivement** et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, **l'intérêt du travail**, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, **une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.** »
- Je vais m'intéresser aux passages en gras dans cette définition.

Deux éléments clés et liés

- Si les gens travaillent d'abord pour avoir un salaire et un statut, la plupart déclarent aussi un intérêt intrinsèque à leur activité. Deux éléments sont souvent mis en avant :
- L'ambiance de travail, les bonnes relations avec les collègues et la hiérarchie de proximité, le sentiment d'appartenir à un collectif...
- Le sentiment de faire un travail de qualité, utile, reconnu, qui a du sens...
- Ces deux dimensions sont en fait largement interdépendantes, comme je vais le montrer avec plusieurs exemples.

Un service de chirurgie

- Deux clans : les « métropolitaines » et les « DOM-TOM » (aussi anciennes aides-soignantes)
- Les premières valorisent plutôt la technique, les secondes, le relationnel.
- Les premières accusent les secondes d'être des « bavardes et des feignantes », les secondes accusent les premières d'être des « piqueuses et des sans-cœur ».
- Au total, personne n'est vraiment satisfait de son travail et les plaintes (stress, burn-out, agressivité des patients...) sont plus nombreuses qu'ailleurs dans l'hôpital.

Deux scènes dédiées aux musiques actuelles

- A la Portée: plaintes, problèmes de santé associés au travail, surinvestissement dans le travail. « On est une équipe qui se met la pression toute seule »; « Déjà que c'est difficile de dire non à son patron, c'est encore plus difficile de dire non à son idéal ! ». Les salariés sont passionnés, mais souvent frustrés ou déçus ; ils cherchent à en faire plus pour être reconnus.
- Au Rézo, la passion partagée pour la musique Hip Hop donne aux salariés un sentiment de reconnaissance et d'accomplissement personnel, il semble plus facile de produire un concert réussi, un beau concert.
- Au rézo, tous les salariés interrogés donnent le même exemple, à la Portée, ils donnent tous un exemple différent !

Une boutique de téléphonie mobile

- Deux catégories de salariés : certains anciens techniciens, plus âgés attachés au service rendu à l'utilisateur, d'autres plus jeunes, formés à la vente.
- Les premiers font souvent « moins de chiffre » que les seconds (ils prennent leur temps pour écouter et répondre aux besoins des clients, leur expliquer...)
- La hiérarchie par des primes collectives, des remarques désobligeantes, des challenges commerciaux, monte les uns contre les autres. Lâchés par leurs collègues, les plus anciens expérimentent du harcèlement moral, leur vision du métier est niée et dénigrée. Les jeunes sont à l'inverse perçus comme ambitieux et cyniques.

Conclusion

La construction collective des normes

- Faire un travail qui a du sens et est reconnu par les pairs suppose d'avoir un idéal réalisable et partagé (ou du moins débattu) collectivement.
- Un idéal inatteignable, flou, non discuté ou contradictoire entraîne des risques d'épuisement, de conflits interpersonnels ou de retrait.
- Les équilibres entre les moyens disponibles, les fins à atteindre et les idéaux professionnels doivent donc être discutés et débattus, les divergences ou oppositions d'intérêts ne doivent pas être niées.
- Exemple : Comparaison soins palliatifs versus services de médecine des petits hôpitaux locaux.

Notes

Les dimensions collectives de la qualité de vie au travail

La Revue des Conditions de Travail, n°3, ANACT, 2016, pp. 25-32.

Marc LORIOU, IDHES Paris 1

Résumé

Bien être, motivation, satisfaction, plaisir, qualité de vie, etc. Différents termes tentent de saisir le rapport que les salariés entretiennent avec leur travail. La motivation est souvent décrite comme « l'énergie » investie par l'individu dans son action, la réalisation de ses objectifs, tandis que la satisfaction résulte de la façon dont ses « attentes » sont comblées ou non. Le bien-être met en avant une perception plus subjective de la situation alors que le plaisir renvoie à une lecture psychanalytique qui en fait une sublimation de la souffrance grâce à la reconnaissance (favorable à la construction identitaire) des efforts fournis pour combler les écarts entre le prescrit et le réel. La qualité de vie au travail, enfin relève d'une double logique : gestionnaire (dans la continuité des « démarches qualités » visant à fournir des référentiels pour l'évaluation et la certification) et de compromis dans le dialogue social entre les représentants des salariés (qui souhaitent que le travail ne porte pas atteinte à la santé) et les employeurs (qui cherchent à passer d'une obligation de résultat -préserver la santé- à une obligation de moyens plus positive : passer de la souffrance aux conditions du bien-être).

Mots clés : travail, bien-être, humour, coping, sens, collectif.

L'accord national interprofessionnel de juin 2013, intitulé « vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle », définit la qualité de vie au travail comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. »

Les travaux sur l'implication au travail sont généralement d'inspiration psychologique et gestionnaire : d'une part la question est abordée sous l'angle essentiellement individuel et d'autre part la réponse est pensée en termes de leviers managériaux permettant d'agir sur les attitudes individuelles. L'idée de base est que la satisfaction et la motivation de l'individu naissent de la rencontre entre les « besoins » de cet individu et son environnement de travail. Ces besoins sont généralement considérés comme relativement stables par les psychologues (par exemple Morin, 1996), parce qu'ils sont innés ou forgés de façon précoce par le parcours de l'individu, son histoire personnelle. Si ces besoins sont satisfaits, l'individu est censé être plus heureux, motivé et efficace. Mais, les experts ne parviennent pas à se mettre d'accord sur le nombre et la nature de ces besoins, tandis que différentes études ont montré que des conditions de travail aliénantes

peuvent se combiner avec une productivité élevée¹. De même, il n'existe pas de formes d'organisation qui soient *a priori* et dans tous les cas une garantie automatique de bonheur et d'efficacité des salariés, même si le management participatif et l'enrichissement des tâches ont donné lieu à de nombreux espoirs.

L'objet de cet article est de montrer comment la qualité de vie au travail, le sentiment de bien-être au travail, l'ambiance au travail, sont des constructions sociales locales, spontanées et fragiles. L'intérêt du travail, les relations sociales, le sentiment de pouvoir être fier de son travail ou que les conditions de travail sont acceptables dépendent largement du sens qui est donné aux activités et aux efforts dans l'actions, à la façon dont sont définis par le groupe de travail les objectifs de l'activité, le « beau travail », la « véritable » mission ou le « cœur de métier ». A partir d'un exemple sur la fabrique du sens dans un collectif de travail (1) cet article souligne comment le cadrage des activités – à travers le *job crafting* et les répertoires communs d'action – est avant tout un travail collectif effectué spontanément par les salariés quand l'organisation le permet (2), tout comme l'instauration d'une bonne ambiance de travail ou l'échange de plaisanteries (3).

1 La fabrique du sens : un exemple

Pourquoi, dans un même commissariat le contrôle routier est-il vécu comme une activité déplaisante et ennuyeuse que la hiérarchie doit imposer de façon autoritaire et conflictuelle par l'une des brigades de police-secours, tandis qu'une autre brigade le conçoit comme utile, faisant partie du travail policier et permettant de casser la routine des moments trop calmes ?

Arrêter des voitures sur la voie publique pour vérifier leur conformité (ou celle de leur conducteur) avec le code de la route n'est pas *a priori* une activité passionnante. Routinier et répétitif, ce travail met en outre souvent en porte-à-faux les gardiens de la paix avec des « citoyens ordinaires » mécontents de se voir contrôler. « *Vous êtes payés avec nos impôts pour emmerder les gens qui vont au travail* » ; « *Plutôt que d'embêter les honnêtes gens, vous feriez mieux de courir après les voyous !* » sont des remarques souvent entendues. Elles sont d'autant plus blessantes pour les policiers qu'ils préfèrent le plus souvent arrêter de « vrais bandits » et espèrent le soutien de la population pour leur mission de sécurité publique. Le comble est qu'il s'agit d'une activité dangereuse, plusieurs policiers ayant été fauchés intentionnellement ou non, dans ce cadre². Accepter de prendre des risques pour une activité peu valorisante suppose de pouvoir redonner un sens positif à ce travail. C'est le cas de certaines brigades de police-secours. Dans ces brigades, les « anciens » (policiers plus expérimentés) font tout un travail subtil et pédagogique pour convaincre leurs collègues que le contrôle routier n'est pas inutile et fait bien partie de la « vraie mission » de la police. A l'occasion d'accidents de la circulation, par exemple, l'on souligne que les causes (vitesse excessive, alcool, mauvais état du véhicule, etc.) auraient pu être l'objet de contrôles plus rigoureux. De même des histoires édifiantes sont rappelées (tel cycliste ou maman avec poussette renversé pour avoir dû contourner un véhicule mal garé, tel

¹ La névrose des téléphonistes étudiée par le psychiatre Louis Le Guillant (1956) en est une illustration : les téléphonistes qui présentent les symptômes les plus graves sont les plus productives.

² Un blog tenu par un policier sur ses collègues « mort en service » recense 27 décès lors de contrôles de véhicule ou de contrôles routiers entre 1971 et 2012.

enfant fauché à un feu rouge par un conducteur ivre, etc.). Lors des patrouilles, les policiers sont incités à être attentifs à certaines infractions dont la sanction fait sens (siège-bébé non attaché, place pour handicapés occupée indument, etc.). Ces brigades n'ont généralement pas de mal à atteindre les chiffres de timbres-amende exigés par la hiérarchie et ont plus d'autonomie dans l'organisation et le déroulement des contrôles : elles peuvent choisir les lieux qui leur semblent pertinents (d'après leurs expériences des accidents) et l'heure qui les arrange pour casser la routine de moments trop calmes, où il ne se passe rien d'intéressant. De plus, les policiers y sont plus libres de « négocier » avec les usagers pris en faute : celui qui est respectueux et reconnaît ses torts (ou la jolie fille qui accepte de plaisanter) bénéficie d'indulgence, ce qui aide à préserver une bonne ambiance et des relations moins tendues. Au total, les contrôles routiers ne sont pas envisagés comme pénibles et peuvent même parfois être vécus comme de bons moments.

A l'inverse, dans des brigades où il n'y a pas d'anciens (ou de mauvaises relations entre jeunes et anciens), rien n'est fait pour justifier et revaloriser l'importance du contrôle routier et cette activité est généralement délaissée. La hiérarchie, qui subit des pressions pour atteindre un certain quota de timbre-amende³, doit alors imposer de façon autoritaire des temps de contrôle fixe. Ne choisissant ni l'endroit ni le moment de ces contrôles, les policiers les perçoivent comme peu efficaces et parfois dangereux (s'il s'agit par exemple d'un axe où les voitures roulent à grande vitesse). Le travail est fait de façon plus mécanique, désinvestie et favorise moins les contacts positifs avec les usagers. Bref, les contrôles routiers sont pensés comme des tâches ingrates qui détournent les gardiens du « vrai travail policier ».

Ce que montre cet exemple, c'est que le sens de telles ou telles situations de travail n'est pas donné *a priori* mais produit en continu par le groupe de travail. Les salariés vivent et expérimentent les exigences et difficultés de leur travail en fonction du sens qu'ils accordent à la situation et à leur métier. Ce sens est largement produit au sein des collectifs de travail (groupes de collègues partageant la même tâche ou se reconnaissant dans un même métier, les collectifs peuvent aller des formes informelles d'échange et de coopération au sein des équipes à des formes plus organisées comme les associations professionnelles ou syndicats de métier) : définition du travail bien fait, répartition légitime des tâches, régulation des conflits, entraide et partage des expériences et savoir-faire, etc.

2 Job crafting, répertoires collectifs d'action et coping collectif

Certains psychologues américains ont évoqué l'idée de « *job crafting* » (Wrzesniewski et Dutton, 2001), c'est-à-dire la façon dont les salariés tentent de forger le travail à leur main par des stratégies cognitives ou symboliques, une redéfinition des tâches, un contrôle des interactions et de l'environnement social, etc., pour le rendre plus vivable, stimulant et valorisant. Toutefois, ces travaux ont surtout mis l'accent sur les pratiques et les stratégies individuelles (par exemple Tims et Bakker, 2010) alors que la coopération joue un rôle central.

³ C'est le *benchmark* : une brigade ne doit pas être en dessous de la moyenne de son commissariat, un commissariat ne doit pas être en dessous de la moyenne de son département, etc., qui produit artificiellement des « mauvais » (si une brigade est au-dessus de la moyenne, mathématiquement au moins une autre doit être en dessous).

Le psychologue du travail Donald Schön (1994) a utilisé la notion de répertoire pour évoquer la façon dont chaque professionnel se constitue tout au long de sa carrière une collection d'idées, d'exemples, de solutions, de routines, de normes, etc., qui lui sert de référence pour donner du sens aux situations toujours singulières qu'il est amené à gérer. La situation familière présente dans le répertoire peut alors fonctionner comme un précédent, une métaphore ou un contre-exemple pour penser la situation présente. Cependant, Donald Schön envisage ce répertoire comme une construction personnelle, un élément de la compétence individuelle. A l'inverse, dans le registre de l'action politique, l'historien Charles Tilly (1986, p. 541) définit le répertoire comme une construction plus collective, propre à un groupe social de moyens d'agir en commun sur la base d'intérêts partagés. En appliquant cette approche plus sociologique à la façon dont Donald Schön mobilise la notion de répertoire, il est possible de mieux comprendre comment un groupe professionnel retravaille le sens de son travail de façon à modéliser concrètement et/ou symboliquement ses activités pour les rendre plus acceptables et valorisantes.

La recherche sur le travail des brigades de police-secours permet d'illustrer cette idée. Dans les brigades où il y a une bonne entente, après chaque intervention, l'équipage va revenir, généralement de façon informelle, sur ce qui s'est passé, discuter de ce qui ne s'est pas déroulé comme prévu afin d'améliorer les interventions futures. Cette discussion collective entretient une confiance et une interconnaissance nécessaires à l'action, à l'existence de routines et de savoirs tacites partagés. La configuration toujours singulière de ces différents éléments empêche une solution standardisée. C'est grâce au répertoire d'exemples, de représentations, de compréhensions et d'actions qu'il a assimilé que l'équipage peut comparer la nouvelle situation aux cas connus pour en voir les similitudes et les différences (ces dernières mettent en garde contre l'application trop rapide de recettes trop rôdées). Le rôle des policiers expérimentés est de pouvoir transférer le répertoire aux plus jeunes afin de garantir un fonctionnement collectif et de partager les connaissances pour mutualiser les tâches.

Ce ne sont pas seulement des informations pratiques et des savoir-faire qui s'échangent, mais aussi des constructions collectives de sens, des valeurs (Alter, 2009) attribuées aux différentes activités policières, des normes d'action. La discussion collective permet de faire ressortir aux yeux de tous l'utilité de l'action et le lien avec le « vrai » travail policier (comme l'a montré le cas des contrôles routiers). Par exemple, se raconter encore et encore les rares grands moments de la brigade (arrestation d'un braqueur, démantèlement d'un réseau de prostitution, etc.) permet d'entretenir le mythe de la grande police, de casser la monotonie de patrouilles trop tranquilles (Holdaway, 1983).

La résistance aux difficultés peut prendre des formes variables. Il peut tout d'abord s'agir d'une forme de *storytelling*, un moyen de se raconter collectivement la situation dans un sens qui la rend compréhensible et gratifiante. A un niveau macro-social, par exemple, la fierté de la classe ouvrière, a pu être soutenue et entretenue par un discours syndical et politique qui glorifie les efforts du producteur, notamment avec la référence à la théorie marxiste qui fait de l'ouvrier le seul véritable producteur de richesse et porteur d'avenir. Généralement, le mouvement ouvrier a valorisé l'effort, le travail bien fait et l'engagement productif.

A un niveau plus local, des mini-récits peuvent aussi être observés. Lansisalmi et Peiró (2000) étudient trois succursales finlandaises d'une multinationale sidérurgique et montrent comment, dans chacune d'entre elles, les salariés construisent de manière spécifique leur façon d'envisager le stress et les moyens d'y faire face. Dans un cas par exemple, le stress est vu comme une caractéristique normale du travail et un signe d'engagement et d'investissement professionnel. Le *coping* collectif repose sur une survalorisation de l'engagement dans le travail et le sentiment d'appartenir à une entreprise particulièrement performante. Dans un autre cas, les plaintes de stress sont avant tout liées à la peur de perdre son emploi et au sentiment, pour les ouvriers, de voir leur travail dévalorisé ou non reconnu.

La constitution d'un répertoire collectif est encadrée dans l'environnement social et les dynamiques de groupe et dépend donc des conditions sociales locales et de l'organisation du travail. Toutes les brigades n'ont pas les moyens de ce fonctionnement collectif. La politique du chiffre qui n'a cessé de s'intensifier dans la police depuis 2002 déstabilise les brigades les plus fragiles, remet en cause les significations locales de l'activité (seul compte ce qui est quantifié), accentue les concurrences au détriment de la coopération, etc.

Toute difficulté ou nuisance n'est pas forcément vécue comme une pénibilité (Linhart, 2012) et toute pénibilité n'est pas non plus automatiquement pensée et gérée comme une souffrance individuelle. Les collectifs de travail, les groupes de collègues, intercalent en effet divers cadrages ou modes de défense qui sont autant de médiateurs entre les difficultés et la souffrance.

Les stratégies de *job crafting*, la constitution de répertoires collectifs et de formes communes de coping participent au bien-être du groupe, mais ne se décrètent pas. Ces formes de coopération et de régulation collective sont largement autonomes et ne peuvent être instrumentalisées par le management. Elles supposent un certain niveau de confiance entre les salariés et leur encadrement de proximité, une certaine stabilité des équipes afin de construire des références partagées, des routines... Il est plus facile, pour les directions de casser ces dynamiques collectives que de les susciter. Ce paradoxe est illustré par les travaux sur l'humour au travail.

3 – Le cas de l'humour au travail

L'échange de plaisanteries entre les salariés est un phénomène souvent observé par les sociologues qui étudient les relations professionnelles au quotidien. L'attitude du management peut parfois sembler paradoxale : alors que l'on constate un renouveau d'intérêt pour l'humour comme outil managérial dans le discours gestionnaire, on observe dans le même temps, un regain de recours et de sanctions contre des salariés ayant eu des pratiques humoristiques pour contester des directives managériales ou se protéger contre les exigences des clients ou usagers.

Les écrits sur l'humour au travail insistent sur ses fonctions positives : servir d'exutoire aux tensions psychologiques générées par le travail ; désamorcer ou euphémiser les conflits en offrant une forme d'autodérision et de critique de l'autre, capable de transmettre des informations *a priori* agressives ou gênantes sous une forme plus acceptable (car « c'est pour rire » et l'on accepte aussi se moquer de soi-même), renforcer la cohésion du groupe par rapport aux autres en créant une connivence entre les interlocuteurs (connaissance tacite partagée à l'origine des « *private jokes* ») ; stimuler l'imagination, la créativité et le plaisir au travail. Un trait

d'esprit décalé permet d'explorer des réalités alternatives, difficiles à formuler dans la langue étroite de la rationalité.

Mais les blagues ou plaisanteries peuvent être un vecteur d'humiliation ou de domination des salariés par un employeur ou un supérieur pratiquant l'humour à sens unique. Les victimes sont souvent des salariés en situation de domination ou de marginalité : femmes dans les métiers masculins remises « à leur place » par des blagues sexistes, chirurgiennes étudiées par Emmanuelle Zolézio (2013) ; immigrés dénigrés dans les métiers manuels pour mieux les cantonner aux tâches les plus subalternes (Jounin, 2009), etc.

Il existe toute une littérature d'inspiration managériale (Bellenger, 2008 ; Autissier et Arnéguy 2011), faisant de l'humour un outil pour améliorer le commandement. Dès 1940 le psychologue américain Charles Bird (1940, p. 381) fait la synthèse d'une vingtaine d'articles sur les qualités nécessaires pour être un « bon chef » : « Grande intelligence, initiative, sens de l'humour, et extraversion, apparaissent avec une fréquence suffisante pour indiquer des traits généraux possibles du leadership ». Après la mode du QI (quotient intellectuel) puis du QE (quotient émotionnel) viendrait le temps du QH (quotient humoristique) ? Une étude américaine récente (C. Haase, 2015) a même prétendu avoir découvert le « gène de l'humour » ! Des formations à l'humour sont proposées, telle que celle du cabinet « *Come Inc - Humour Incorporated* » qui explique, par un apprentissage à la comédie, pouvoir aider les cadres à « *faciliter la prise de recul* » ; « *motiver les équipes par l'humour* » ; « *débloquer les situations tendues* », etc.

L'humour deviendrait une nouvelle injonction paradoxale du management (Mellad, 2010). Voici deux exemples d'offres d'emploi trouvées sur Internet qui montrent que l'on cherche d'abord un collaborateur adaptable, flexible, humble, prêt avaler des couleuvres, mais aussi créatif, productif, résistant, etc., plutôt qu'un rigolo. Pour un Community & Traffic Manager : « *Doté d'un sens de l'humour à la hauteur de nos exigences* ». Pour un chef de cuisine : « *Rigueur, tact, disponibilité, discipline, calme et sens de l'humour sont très certainement des atouts que le candidat saura mettre en avant* ». L'usage instrumental et enchanté de l'humour au travail peut paraître cynique et même ridicule, notamment à une époque où les déséquilibres sur les marchés du travail, la peur du chômage, les exigences accrues de rentabilité financière, etc. font peser de fortes pressions sur les salariés et les collectifs de travail. Le « management par le rire » ne devient-il pas une des multiples façons de faire passer la pilule d'une domination et d'une précarité à la fois plus étendue et plus diffuse ?

Le rire spontané au travail est au contraire frondeur et contestataire. A partir de la comparaison d'enregistrements vidéo de réunions professionnelles et de discussions au sein de groupes d'amis en Nouvelle Zélande, Meredith Marra (2007) montre que l'humour est à la fois plus fréquent et surtout beaucoup plus subversif (ironie ou remise en cause de l'ordre établi et des relations de pouvoir) dans le monde du travail que dans l'univers amical. Un certain usage de l'humour peut être une façon de résister à des formes agressives d'encadrement du travail. Gabriel Torres (1997), un anthropologue mexicain, en donne une illustration suggestive dans son étude sur les travailleuses des plantations de tomates. Lors d'une observation du repiquage de plants, la mauvaise qualité de ces derniers ou les conditions météorologiques entraîne la mort de près de la moitié des plants. Le propriétaire, affolé par ces mauvais résultats, tente de trouver

une parade avant la fin de l'opération. Il accuse alors les ongles trop longs des ouvrières d'en être la cause et exige qu'elles se les coupent. Outrée par cette remise en cause à la fois de leur identité professionnelle (les ongles longs sont un atout pour une repiqueuse expérimentées afin de mieux saisir les petits plants) et féminine (les ongles longs sont un attribut de séduction) elles refusent. Le propriétaire de l'exploitation exige alors de son contremaitre qu'il coupe de force les ongles. Devant le ridicule de cet ordre, mais aussi face aux menaces de renvoi en cas de désobéissance, les ouvrières vont alors transformer l'affront en une sorte de jeu du chat et de la souris qui fait perdre la journée de travail. Furieux, le propriétaire exige alors que les ouvrières reviennent le samedi suivant pour rattraper le retard. Peu soucieuses d'offrir une journée de travail gratuite, les ouvrières imaginent alors un autre stratagème : elles organisent le vendredi soir une fête où elles invitent le propriétaire et le font danser et participer à des jeux parodiques toute une partie de la nuit. Trop fatigué (et engagé par l'invitation à cette fête), il renonce à son idée d'exiger le travail supplémentaire du samedi. Malgré leur position de faiblesse et leur dépendance à l'employeur, les ouvrières ont ainsi obtenu une revanche symbolique, défendant leur identité tout en s'amusant.

L'humour constitue une des formes de la vie collective au travail et témoigne de « l'ambiance » du travail, élément clé mais complexe de la qualité de vie au travail. Il participe, suivant les cas, du plaisir et de la fierté de la coopération ou de la gestion des conflits ou divergences d'intérêts comme des constructions identitaires. L'écart entre l'humour spontané, parfois contestataire et l'humour instrumentalisé par le management illustre les dérives et apories de certaines politiques d'amélioration de la qualité de vie qui ignore le travail et les conflits d'intérêt pour ne se centrer que sur les aspects superficiels et périphériques de la vie au travail.

On retrouve des enjeux similaires autour des pratiques de *gamification* du travail ou de mobilisation des affects utilisées par certains managers pour stimuler leurs salariés. Il existe tout un courant critique du management qui, depuis l'ouvrage d'Ève Chiapello et Luc Boltanski sur le « nouvel esprit du capitalisme », critique la récupération du désir d'échange plaisants et ludique, de sens ou d'engagement des salariés au seul profit de la rentabilité. Les employeurs s'empareraient de la recherche de plaisir des salariés pour mieux les conduire à des formes d'auto-exploitation, de servitude volontaire. Si de telles situations peuvent être observées, elles ne résument pas tous les cas où les salariés déclarent aimer leur travail pour sa bonne ambiance ou la possibilité de faire un travail dont ils peuvent être fiers. D'ailleurs, nombre de conflits au travail ont pour objet un management trop centré sur le profit et qui ne permet pas de faire un travail de qualité. Le plaisir et l'engagement au travail peuvent ainsi être le fruit de l'actualisation d'une autonomie collective, contre les directions, d'une définition non entravée ni manipulée du beau travail (Loriol et Leroux, 2015).

CONCLUSION

L'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail souligne l'importance des expérimentations locales, du diagnostic partagé avec les travailleurs eux-mêmes, de la mise en place d'espaces de discussion entre la consultation et la négociation, de la dimension intersubjective du bien-être. Il pourrait donc s'agir d'une base de négociation propice à une mise en débat du travail et de ses conditions de réalisation pour aborder le problème des RPS sans

tomber dans la victimisation, l'individualisation et la pathologisation. Toutefois, l'observation des accords d'entreprise déjà signés montre que l'absence d'obligations légales pour l'employeur, comme le caractère très général et ouvert des textes actuels, peuvent conduire les entreprises à axer leur politique sur l'environnement du travail (des séances de yoga-relaxation, de massages, de soutien psychologique souvent par téléphone avec un numéro vert, différents services sur le lieu de travail : pressing, entretien de la voiture, livraison de repas, garde d'enfants, etc.), la mise en place d'un management convivial et poli, plutôt que sur le travail lui-même qui est production de valeurs, d'identité collective, de sens et non un simple échange d'un salaire contre une désutilité.

Dans le prolongement des accords sur les risques psychosociaux, le risque est, selon les termes d'une étude réalisée en Ile-de-France⁴, de diluer le thème de la qualité de vie au travail dans la notion plus vague de « bien-être au travail ». Donnant un « exemple typique d'accord d'entreprise », cette étude précise que « Le bien-être au travail du salarié dépend uniquement de sa vie privée et de son comportement : l'entreprise met en place des actions Sommeil et Tabac. L'amélioration des conditions de travail repose aussi principalement sur les salariés : charte de bonne utilisation des courriels et de bonne conduite en open space ».

Il n'existe pas encore de bilan national des accords sur la QVT, d'ailleurs peu nombreux⁵, mais certains observateurs estiment que ce risque est bien présent. D'après une enquête du magazine *Les Echos* (du 16/04/2015) menée par Marie-Sophie Ramspacher, « la plupart des accords de QVT (qualité de vie au travail) se résument à la prévention des risques psycho-sociaux (RPS), voire à l'équilibre vie privée-vie professionnelle, des questions importantes mais qui n'abordent pas franchement la qualité du travail », constate Martine Keryer, secrétaire nationale santé au travail et handicap de la CFE-CGC. Selon cette militante, par ailleurs médecin du travail, le plan d'action pour l'amélioration de la vie au travail se résume trop souvent aux crèches, aux conciergeries et aux salles de sport, « ce qui élude la vraie question, celle du travail lui-même » qui devrait être abordée « à travers les relations entre collègues de travail ou encore la satisfaction dans l'exercice de sa fonction ». Il existe d'ailleurs toute une offre florissante de services aux entreprises allant dans ce sens. De même, les chefs d'entreprise que j'ai pu entendre lors de rencontres ou de colloques sur la QVT avaient tous la même définition restrictive de la qualité de vie au travail. Cela semble confirmé si l'on regarde le contenu de certains accords d'entreprise.

C'est le cas de l'accord signé à Air France 2015. Alain Benlezar⁶ précise qu'outre le suivi des RPS et du harcèlement : « nous avons décidé de mettre en place trois *mesures visibles par les salariés* [souligné par moi]. La première est un système de garde d'enfants en urgence, sur un temps

⁴ La négociation collective d'entreprise sur les risques psychosociaux en Ile-de-France : du stress au harcèlement et à la violence au travail, *BREF Thématique*, Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi d'Île de France, N° 55 – mars 2015

⁵ D'après Hervé Lanouzière, directeur général de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) Interrogé dans *Liaisons Sociales Magazine* du 15/06/2015 : « Nous n'avons pas fait de recensement complet sur le sujet mais nous en avons relevé une quinzaine d'accords, signés par les grandes entreprises. Ce qui reste peu. Aujourd'hui, il y a davantage de politiques de qualité de vie au travail que d'accords, car les entreprises. »

⁶ Lors du Séminaire du 24 février 2015 HAS – ANACT, « Outillage et démarches de qualité de vie au travail. Exemples issus d'autres secteurs d'activité ».

limité. L'entreprise abonne les salariés, le salarié fait appel à la plate-forme pour un dépannage rapide et il paye la durée de la garde d'enfant. Cette mesure sera adressée dans un premier temps aux familles monoparentales, avec la perspective de l'étendre. Cette expérimentation sera suivie par l'observatoire paritaire. La seconde mesure concerne l'aide aux salariés ayant des parents dépendants. Un salarié qui a des parents dépendants a des difficultés à se mouvoir dans cette jungle bureaucratique. Nous mettrons en place une plate-forme où il pourra exprimer ses besoins, puis sera orienté vers des dispositifs. À l'issue du retour d'expérience, nous aurons l'opportunité de l'étendre à l'ensemble des salariés. La troisième mesure a été d'augmenter le seuil des prêts à taux zéro au regard de la situation économique en France. » A cela s'ajoutent des formules de poly-activité et de polyvalence afin que les salariés puissent changer de travail, à défaut de pouvoir changer le travail.

Autre exemple, l'accord conclu à la MAIF en janvier 2014. Si les parties conviennent de la nécessité d'organiser des temps de parole et d'échange, il n'y a pas de précision sur les modalités pratiques. Il est question dans l'accord de favoriser le développement de l'initiative individuelle, de « Protocole relationnel » pour gérer les conflits entre personnes et de pérenniser les dispositifs d'écoute et de soutien psychologique.

Entre des employeurs qui sont réticents à mettre en débat l'organisation du travail et les choix stratégiques de l'entreprise et des syndicats qui attendent des négociations l'obtention de droits précis et concrets, de nouvelles formes de dialogue social restent encore largement à inventer pour réaliser toutes les promesses de la QVT.

Références

Alter, N. (2009), *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, La Découverte.

Autissier D. et Arneguy E. (2012), *Petit traité de l'humour au travail*, Eyrolles.

Bellenger L. (2008), *Rire et faire rire : Pourquoi l'humour change la vie*, ESF.

Bird, C. (1940), *Social Psychology*, Appleton-Century Company

Chiapello, E. et Boltanski L. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

Cohen, Y. (2013), *Le Siècle des chefs*, Éditions Amsterdam.

Critchley S. (2007), Humour as Practically Enacted Theory, in Westwood R., Rhodes C. (eds) *Humour, Work and Organization*, pp. 17–32.

Haase C., (2015), *Quick To Laugh Or Smile? It May Be In Your Genes*, Northwestern University.

Holdaway S. (1983), *Inside the British Police*, Oxford, Basil Blackwell.

Jounin, N. (2009), *Chantier interdit au public*, La Découverte,

Lansisalmi, JM Peiró, (2000). Collective stress and coping in the context of organizational culture. *European journal of work and Organizational Psychology*, 9, 4, p. 527–559.

Linhart, D. (2012). Une approche sociologique des nouvelles pénibilités au travail. *Dans Risques du travail, la santé négociée*, Gollac M. et Courtet C. La Découverte, p. 215-232.

Loriol, M. (2009), Discussions informelles au sein du groupe de travail et construction du stress, *Communication et organisation*, 36, p. 20-31.

Loriol, M. et Leroux, N. (dir.) (2015), *Le travail passionné*, Eres, « Clinique de l'activité ».

Mellad, J. (2010), *Le rire dans l'entreprise*, L'Harmattan.

Schön, D. (1994), *Le praticien réflexif*, Éditions Logiques.

Tims, M. et Bakker, A. (2010), Job crafting: towards a new model of individual job redesign, *Journal of Industrial Psychology*. vol. 36 n° 2, 88-97.

Tilly C. (1986), *La France contestée de 1600 à nos jours*, Fayard.

Torres G. (1997), *The force of irony*, Berg.

Wrzesniewski, A et Dutton, J. (2001), Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work, *Academy of Management Review*, 26, n. 2, p. 179-201.

Notes



Améliorons ensemble la Qualité de Vie au Travail : une démarche menée au sein d'une association du secteur médico-social

Cyril LEFAUCHEUX,
*Chargé de Missions, Santé et Qualité de vie
au travail – ARACT Centre*

« Améliorons ensemble la Qualité de Vie au Travail : une démarche menée au sein d'une association du secteur médico-social »

Intervenant : Cyril LEFAUCHEUX – chargé de mission Aract Centre-Val de Loire.

Association parentale créée en 1955, cette structure du médico-social accompagne environ 500 personnes en situation de handicap mental ou psychique dans 12 établissements avec 300 salariés. Depuis quelques années, l'association est confrontée à un contexte général mouvant et évolutif : désertification médicale du territoire, vieillissement et évolutions des pathologies des personnes accueillies et accompagnées, adjonction progressive de nouveaux établissements au fil de l'eau sans avoir une véritable interaction entre les uns et les autres, évolution des domaines de compétences des pouvoirs publics, ... Face à ces éléments, l'association ressent alors le besoin et la nécessité de questionner son organisation, ses pratiques et l'évolution des compétences de ses salariés, de réfléchir sur son avenir afin de conserver une qualité d'accompagnement irréprochable. La volonté de la direction est de construire une gouvernance pour consolider le projet associatif tant en respectant et laissant des marges de manœuvres aux établissements qu'en respectant les valeurs humaines – fondement de l'association. Elle sollicite donc l'Aract Centre-Val de Loire pour l'accompagner dans la construction d'une démarche globale permettant de concilier bien-être des salariés et bienveillance des usagers.

La démarche qualité de vie au travail (QVT) mise en place dans l'association a été structurée pour permettre de soulever les questions ayant trait aux enjeux du travail, à l'autonomie, à la responsabilisation et au dialogue social. L'objectif étant de concilier les trajectoires professionnelles, organisationnelles et celles des usagers. En effet, l'évolution du public accueilli et accompagné repose sur l'adaptation. Elle vient donc questionner les qualifications des professionnels, les formations, les moyens alloués et les organisations matérielles et immatérielles. Toutes ces questions font que la structure est confrontée à imaginer le Comment va-t-on apporter des réponses au cœur de nos préoccupations : l'accompagnement de personnes fragiles que ce soit les enfants ou les adultes ? Ces réflexions sont donc tournées vers les professionnels.

La symétrie des attentions de cette intervention, c'est-à-dire la prise en compte à niveau égal aussi bien des salariés que des usagers, correspond au processus concerté qu'est la QVT développée par l'Aract Centre-Val de Loire : processus itératif permettant d'agir sur le travail à des fins de développement réciproque des individus et de l'entreprise. Cette approche multidimensionnelle peut permettre non seulement d'aborder des thématiques liées aux obligations des entreprises (pénibilité, prévention des risques professionnels, égalité hommes/femmes, seniors, ...) mais également des problématiques issues des mutations du

travail (changement organisationnel, relation dans le cadre du travail, nouveau modèle économique de gouvernance, gestion des compétences et des savoir-faire, engagement, ...). Ces thématiques ont donc été abordées de manières spécifiques pour chaque établissement mais également de manière transversale pour l'association.

Les mutations et évolutions du travail citées précédemment ainsi que la volonté de la direction de l'association de former des référents santé sur l'approche globale ont permis de structurer la méthodologie d'intervention. Celle-ci, construite avec le Comité de Pilotage Décisionnel Paritaire (représentants de la direction et délégués syndicaux), a consisté, dans un premier temps, à recueillir les représentations et vécu des différents acteurs de l'association sur l'organisation, les relations de travail, la santé, les parcours professionnels, l'égalité et enfin la performance des établissements. Cette dernière peut s'entendre par la performance économique et sociale mais aussi par la combinaison de l'engagement de tous, des compétences et de l'organisation.

Pierre angulaire d'une démarche QVT, l'expression des salariés a été recueillie par les animateurs formés préalablement auprès de volontaires représentatifs des différents métiers. Le recueil s'est appuyé sur des outils pédagogiques permettant la mise en débat du travail et la mise en exergue des visions partagées ou non au sein de chaque établissement et au sein de l'association. Des pistes d'expérimentations ont été construites avec le copil élargi aux animateurs QVT. Ces derniers ont pour rôle de co-piloter avec leur direction la démarche dans chaque établissement.

Cette démarche a permis non seulement de définir 17 axes de réflexion et de travail. Elle a surtout permis de recentrer le débat autour du travail et non autour des litiges liés à un trop plein d'affects afin de trouver des objectifs de changements concertés et des compromis coopératifs de progrès.

Les actions sont de l'ordre :

- du processus d'accueil des nouveaux salariés,
- de la lisibilité et l'efficacité des espaces de discussion, de transmission et de régulation du travail
- de la création d'un groupe de travail sur les compétences actuelles et nécessaires pour l'avenir
- de l'accompagnement des usagers dans les différents établissements de l'association en créant un organigramme fonctionnel centré sur la personne handicapée, en structurant les passerelles potentielles au sein ou en dehors de l'association.
- de l'optimisation de la transmission de données administratives, médicales et sociales en inter et intra-établissements.

Cette démarche a permis d'acquérir une méthode de travail et de porter la qualité de vie au travail des salariés au niveau stratégique de l'entreprise. Le projet associatif et les projets d'établissement ont ainsi été structurés en prenant en compte les dimensions techniques, organisationnelles et sociales dans une même temporalité. L'idée est de suspendre le jugement pour permettre l'expérimentation de nouvelles démarches, de nouvelles modalités de travail, pour faire en sorte que les organisations deviennent apprenantes.

La culture commune et associative, le travailler mieux ensemble au profit des usagers ont été les éléments structurants et partagés par tous les établissements.

Notes



Améliorer la Qualité de Vie au Travail en prenant compte les risques du métier en agriculture

Véronique CAMUS,
Exploitante viticultrice dans le Bordelais,
Diplôme Universitaire en Ergonomie

Qualité de vie au travail en agriculture



Un témoignage et des pistes d'actions

Agricultrice avec la spécialité: Ergonomie



Marie-Véronique CAMUS
Gironde

L'INMA – Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

1

A) Présentation du Contexte



Blaye-AOC
côtes de Bordeaux



Asperges du Blayais-
Finalité IGP- 2008/ 2016



Connaitre son milieu de vie et de travail
&
Parler de qualité de la vie au travail



L'INMA – Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

2

AI) Les compétences et aptitudes

Formation initiale agricole- BTA- BTS

CDI formatrice, pédagogie, animation

D. U. ERGONOMIE

Compétences d'un Chef d'entreprise

GROUPES de développement Agricole en Réseau

des Responsabilités professionnelles

Ce parcours m'a permis de Réfléchir sur :
**Un diagnostic ergonomique d'un poste de
chef d'exploitation agricole**



L'INMA - Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

3

Sensibilisations aux risques du métier

- Mes premiers dangers connus : les accidents matériels, animaux.
- Puis usure physique (TMS)
- Le risque chimique (les pesticides)
- Et maintenant les Risques Psycho Sociaux, (RPS)

• Les satisfactions du métier

- Travail extérieur , le soleil « un peu mais pas trop ! »
- Connaissances en biologie , technique, machinisme, gestion, commercialisation, etc
- Exploitation familiale, un lieu d'évolution des générations.
- Entretien d'un patrimoine , des races, des productions

Dès l'enfance

Tenir comptes des différentes expositions et parcours en terme de Santé,



INMA - tour- 30 septembre 2016

4

A2) parcours

- Participation à la première campagne de dépistage du cancer du sein
- Formée pour animer des ateliers nutrition santé seniors (MSA Gironde)
- Organisation des ateliers du bien vieillir pour les personnes +55 ans,
- un bilan de compétences en 2014
- Une formation DU ergonomie 2015
- Un stage à la MSA des alpes du Nord, un travail d'observation sur la pénibilité du travail. Expérience d'intervention auprès de collègues éleveurs en Reblochon,
- Complément de formation en 2016 auprès de l'ARACT Aquitaine et Poitou Charente sur : le management de la QVT et prévention des RPS.



Des connaissances en termes de Santé
Qui permettent de Sensibiliser, mieux Prévenir
Proposer des changements.



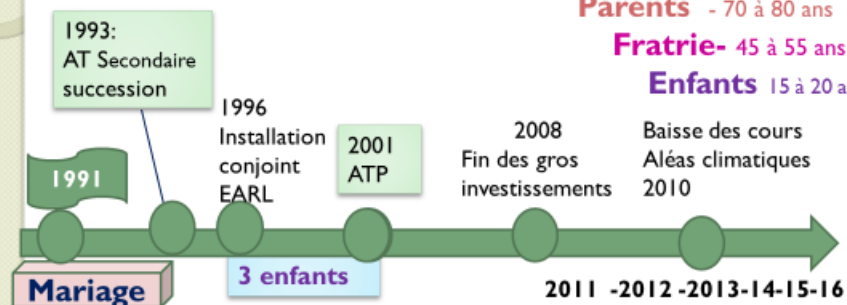
L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

5

A3) Le contexte, Historique

Agriculture familiale

Grand parents- +100 ans
Parents - 70 à 80 ans
Fratrie- 45 à 55 ans
Enfants 15 à 20 ans



Histoire Charentaise et Girondine

Agricultrice à Titre Principal en 2001



L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

6

B) Travail de recherche, d'observation

Agriculteur/ Agricultrice: plusieurs casquettes



Directeur : stratégique

Evolutions des surfaces , choix productions, La gestion , décisions agréments, (les responsabilités)



Cadre : technique

organisations des équipes de travail, des taches, du niveau de qualité des produits et des services pour les clients



Opérationnel :

Réaliser le travail au jour le jour de production

le statut d'agricultrice : obligations ou choix ?

Les Impacts

sur la santé, l'économique, la vie familiale



L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

7

B2) L'entreprise Agricole

- une société- 2 associés-
- Achat de fonciers (20 ha vigne, 4 ha d'asperges, 8 ha prairies)
- Création de nouveaux ateliers : Diversifications
- conserves d'asperges, vente directe ,Ateliers pédagogique
- Adhésion à des réseaux (BAF,.)
- Vinification en coopérative
- Innovation : 2010 Investissement dans une éplucheuse d'asperges (début de vente en restauration collective, en magasins de producteur, et drive fermier)-
- Dossier environnement : 2016 un appareil de traitement confiné (suite équipement agri-confiance année 2000)



L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

8

B3) Description d'une situation de travail

Qui décide?

2 Chefs d'exploitation

Avec qui?



Pour quoi faire?

Asperges blanches
Froid- Hygrométrie
Délais à respecter



Comment?

Technologie, organisation
4 ha- en 4 ilots situé de 2 à 5 km du site
Débâchage avec quad

Situation de travail

**Récolte des
asperges**

Quand?

25 mars au 31
mai
7j/7

Avec quoi?



Où?



L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

9

C) Un constat c'est construit entre 2010 et 2016

Métier et environnement agricole effectivement difficile et compliqué
Que se passe t'il ?

Msa , Sujet suicide , burn out ?

« En situation d'une agriculture avec des personnes en souffrance ,,
avec des perceptions très différentes suivant les personnes , période de doute »

Les Symptômes qui donnent des repères :

- **Au niveau santé**
- **Au niveau des enfants**
- **Au niveau des résultats économiques**
- *Eviter de passer du stress à trop de détresse/ le sens des motivations*

Une piste :

Investir dans de nouvelles compétences pour
trouver une hygiène de vie adaptée
pour retrouver performance, bonnes motivations et niveau revenu

**L'ergonomie et le
Management de la qualité de vie au travail.**



L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

10

CI) l'orientation vers

Des prises de risques inconnues, peu sécurisées

- *Mes choix stratégiques :*
- Consolider la stabilité de l'entreprise,
- s'autoriser du temps de réflexions, trouver un espace de parole adapté. (la découverte de nouveaux accompagnements) Parler du travail,
- Entretien de bonnes relations au travail, « formation complémentaires 2013»
- Couvrir les salaires et charges salariales
- Trouver une conciliation travail/ famille/temps de repos
- (Se remettre sur le niveau de stabilité qui convient au contexte)
- Les étapes :

Hierarchie des objectifs En fonction des aptitudes Physique, morale, sociale



L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

11

C2) Disposition en période difficile, compliquée

- Sur des notions de vitesse de changements et d'arrivée d' aléas,
 - **Trouver les zones de difficultés et zones solides**
 - les nouvelles astreintes, en plus des autres ...

(d'où en découle des délais d'actions)

- **pas que la faute de l'exploitant(e)**

On a besoin de temps pour se repérer dans notre
Métier et dans nos vies,
Ou Est ce possible de changer? Où est ce possible de tenir ?
&
Confronté aux délais des autres , des collectivités,
de l'arrivée ou de la suppression des aides, des services.



L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

12

C3) La confiance à cultiver , Des sujets se posent pour tenir sur la durée en fonction de chaque situation qui est particulière :

- Le niveau d'implication dans la famille et la fonction d'aidant familial.
- (connaissances minimum à avoir en terme de santé lié au vieillissement et aux besoins de l'enfant)
- Le lien social : « l'isolement, malgré certaines proximités»
- Vérifier des préjugées , certaines retenues et croyances,
- Cultiver l'esprit d'équipe.
- Suivre les enchainements des travaux saisonniers , les niveaux de pénibilités qui fluctuent au fil des aléas et des années.
- On découvre aussi des activités invisibles! Pourquoi? pour qui ?
- Ça dépend des repères, des valeurs, des parcours de vie et
- Des niveaux de connaissances de chacun. (mieux se connaître et réussir à communiquer)



L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

13

C2) Continuer à S'ouvrir du possible

Orientations 2016- 2017

**Consolider un rythme de croisière santé,
réorganisation des temps,
et espace pour penser à autre chose**



S'autoriser à revenir petit à petit vers ce qui a été
délaissé sur une période compliquée , tendue
Ou en situation de fatigue ou de stress important.



14

c3) Équilibre vie professionnelle & vie privé en agriculture

c'est sujet qui contribue à assurer :

- une bonne évolution des rythmes biologiques :
- Un Suivi dans les intergénération et les entreprises
- À une évolution des services et actions nouvelles en milieu rural



S'améliorer à prévoir des temps de répit ,
ou réajustements, d'enclenchement de changements

« L'Anticipation face à l'arrivée d'une nouvelle génération »
accompagner les transmissions, cédants et héritiers



L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

15

c4) Hors frontières, en pratique :

Les sujets portés par les Agricultrices du Québec
Rencontre été 2016 avec un groupe agricultrices de France

- Elles ont appris à Cultiver leur place
- Elles portent des projets qui impliquent :
- Des programmes sur la protection des enfants sur les fermes,
- Des maisons de répit pour les actifs agricoles non salariés,
- des formations sentinelles pour prévenir les suicides, RPS .



Impliquée dans ce mouvement avec d'autres agricultrices de France
je continue à y sensibiliser auprès :

Des Agriculteurs, agents de la santé, techniciens, enseignants ,consommateurs
Tous concernés



INMA - tours- 30 septembre 2016

16

FINALITE : Parler
D' améliorations psycho sociales
et de Q.V.T.



Résultats souhaités

Ensemble aller vers,

*Une meilleure sécurité dans nos statuts en
agriculture (santé, carrière professionnelle)*

*-Redonner de l'attractivité aux métiers agricoles:
En Conservant une agriculture humaine et
solidaire , tout en apportant de la performance,
de l'innovation dans les entreprises
Et les situations de travail.*

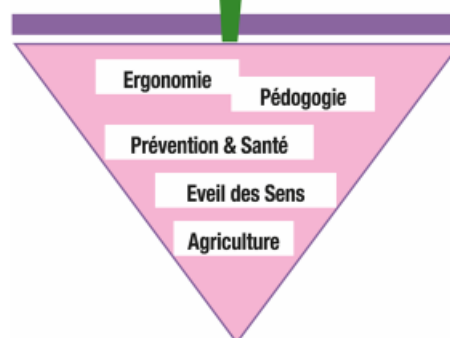


L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

17

**Un sens du progrès, Un sens des nouveaux services
Un savoir être dans le respect des environnements**

*Une Nouvelle activité
Conseillère
D'entreprises*



Je vous remercie pour votre attention

Contact :Véronique Camus - EARL CAMUS- 33860 MARCILLAC
Tel : 06-7-89-75-75
Veromarie.camus@outlook.fr



L'INMA –Tours- 30 septembre 2016- MV Camus

18

Notes



Contribution des services de santé au travail dans la démarche Qualité de Vie au Travail ?

***Jean-Marc SOULAT,
Professeur de Médecine du Travail –
CHU Toulouse, Président INMA***



Diplôme
Formations
Manifestations
Documentation



INMA
Santé Sécurité Agriculture

Institut National de Médecine Agricole
<http://www.inma.fr>

Les questions posées aux SST par la QVT

Dr Michel NIEZBOROLA - SNTMP
Pr Jean Marc SOULAT CHU Toulouse

Septembre 2016




Introduction

La QVT soulève plusieurs questions dont certaines sont génériques et d'autres sont plus spécifiques aux SST :

- Les questions génériques
 - Comment définir la QVT ?
 - Quel modèle de la santé ?
 - Quelle vision du travail ?
 - Quel modèle de performance ?
 - Quels modèles théoriques pour expliquer simultanément bien-être et performance ?
- Les questions spécifiques aux SST
 - Devons-nous adhérer à l'objectif de performance ?
 - Tous les champs de la QVT relèvent-ils de nos missions ?
 - Faut-il revisiter nos modèles d'intervention ?

?

Page 2



Comment définir la QVT ?

- **La définition de l'ANI de juin 2013**
 - Sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement
 - Les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci déterminent la perception de la qualité de vie au travail qui en résulte
- **Autres définitions**
 - l'articulation entre les besoins des salariés et le contenu du travail (autonomie, sens du travail, variété...) qui assure à la fois le bien-être et l'efficacité productive
- **Une référence constante à :**
 - l'équilibre bien-être et performance
 - aux besoins fondamentaux de l'Homme au travail

Page 3



Les besoins fondamentaux

- **La vision hédoniste**
 - Rechercher des affects agréables quelle que soit leur nature
 - Eviter les affects désagréables
- **La vision eudémonique**
 - seule la satisfaction de certains besoins concourent à l'épanouissement personnel et à une satisfaction durable
 - La théorie de l'autodétermination
 - Autonomie
 - Compétence
 - Relation aux autres
- **Un travail de qualité : un travail qui en vaut la peine ?**

Page 4



Quel modèle de santé ? Préservation ou promotion ?

- **La santé comme un état : l'absence de maladie**
 - C'est celle retenue historiquement pour définir nos missions (éviter toute altération de la santé)
 - Dans cette vision la santé est un capital qui ne peut que s'éroder au fil du temps
 - La santé peut difficilement être source de performance dans le cadre de cette définition
- **La santé comme un processus**
 - La santé se construit et se déconstruit tout au long de la vie
 - le travail peut être source de développement du sentiment d'auto-efficacité, de la capacité de résilience, de l'optimisme, de l'estime de soi et d'autres ressources individuelles et collectives
 - Ces dimensions sont à la fois source de santé et de performance

Page 5



Quelle vision du travail ?

- L'ANI comme le rapport Lachmann décrivent le travail comme une source de développement personnel et d'accomplissement de soi
- Ce modèle peut heurter une vision moins positive du travail envisagé comme source de souffrance dans un contexte de rapport de force dissymétrique
- Pour les tenants de ces modèles, la QVT est une forme élaborée et cachée de gestion permettant d'entretenir ces rapports de domination et d'escamoter la conflictualité du travail

Page 6



Quel modèle de performance ?

- De quoi s'agit-il ?
 - un état ?
 - un processus ?
 - un jugement sur un résultat ?
- Dans quel domaine ?
 - Economique (financier)
 - Social (valeur des ressources humaines)
 - Politique (légitimité vis-à-vis des parties prenantes)
 - Systémique (capacité d'adaptation à son environnement)

Page 7



Quels modèles théoriques de conciliation du bien-être et de la performance?

- Le lien bien-être et performance économique n'est pas établi scientifiquement
 - Pour des raisons théoriques et pratiques
 - même si d'assez nombreux travaux vont dans ce sens
- Les sciences du management se sont intéressées à la motivation et les sciences médicales et la psychologie aux effets sur la santé
- Des modèles développés par les sciences du management pour expliquer la motivation s'avèrent prédictifs également de la santé
- Le modèle demandes – ressources offre un cadre potentiel

Page 8



Le modèle Demandes - Ressources

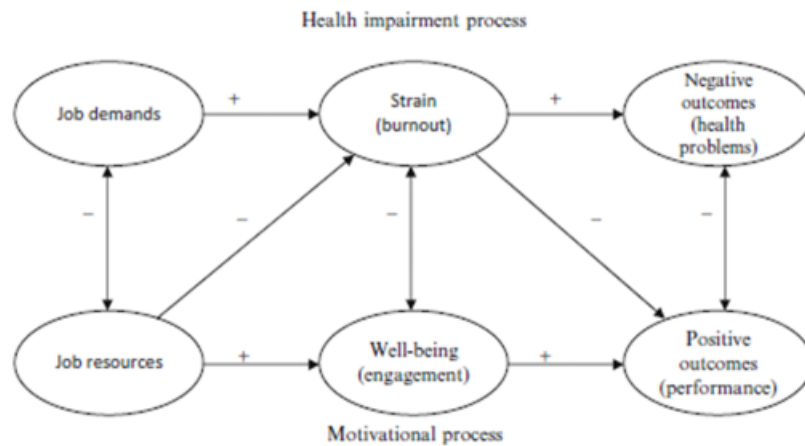


Fig. 4.1 The revised Job Demands-Resources (JD-R) model

Page 9



Devons-nous adhérer à l'objectif de performance?

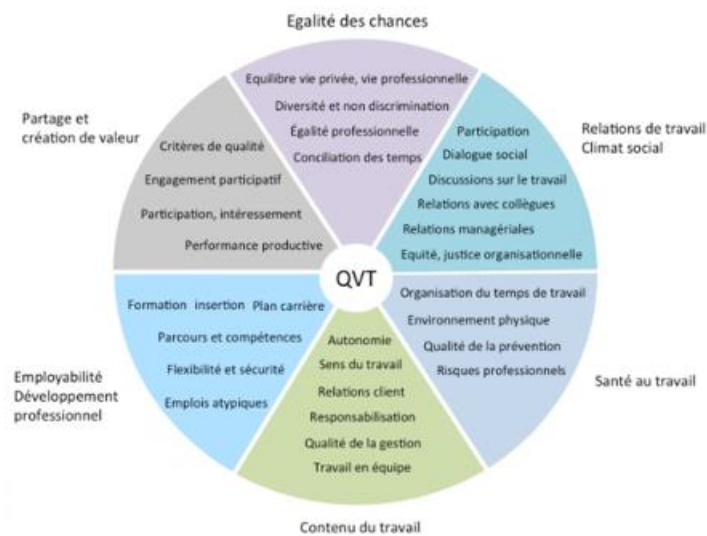
- Les SST ont pour mission exclusive d'éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail
- Le médecin du travail et son équipe constituent la vigie santé de l'entreprise
- Le rôle d'un SST est de faire des propositions pour améliorer la santé même si les modifications ne rapportent rien à l'entreprise

- Mais cela dépend beaucoup du modèle de performance qui sert de référence
- l'effet positif du bien-être sur la performance peut constituer un levier d'action intéressant

Page 10



Tous les champs de la QVT relèvent-ils de nos missions et de nos compétences ?



Page 12



Faut-il revisiter nos modèles d'intervention ?

- Agir sur la QVT suppose d'entreprendre une démarche de dialogue social dont la durée peut-être illimitée
- Une négociation annuelle sur la QVT pourra regrouper certaines négociations annuelles obligatoires
- Nous sommes loin d'une intervention « classique » d'évaluation des risques
- Quel positionnement pour les SST ?
 - Vigie santé ?
 - Expert de l'évaluation des risques ?
 - Promoteur ?
 - Médiateur ?
 - Accompagnateur ?

Page 12



Conclusion

- L'irruption du thème de la QVT dans les entreprises nous conduit à :
 - revisiter notre vision de la santé, du travail et des relations qu'ils entretiennent,
 - nous interroger sur nos missions, nos compétences et nos modalités d'intervention
- Dans un contexte où la QVT risque d'escamoter la thématique des RPS, deux écueils nous guettent :
 - l'instrumentalisation
 - la marginalisation
- Il s'agit d'une thématique que nous ne pouvons ignorer
- A nous de développer un point de vue et de nous positionner en conséquence

Page 13



Merci de votre attention!

Page 14



Notes



Miction : Impossible ?

Catherine LOPEZ,

MT – MSA Ain Rhône

Alice MARCHAUD,

IDE en Santé au Travail –

MSA Ain Rhône

MICTION: ?

IMPOSSIBLE ?

Prendre en compte les *besoins physiologiques fondamentaux* des paysagistes dans l'évaluation de leur *qualité de vie au travail*

Alice Marchaud (Infirmière santé au travail)
marchaud.alice@ain-rhone.msa.fr
Catherine Lopez (Médecin du travail)
lopez.catherine@ain-rhone.msa.fr
MSA Ain-Rhône

1- Contexte

Nous abordons là un sujet tabou : il existe une pudeur, quelque chose de l'ordre de l'intime, qui explique la difficulté à aborder le sujet de l'élimination. On retrouve aussi une résignation : « ça a toujours été comme ça, ça fait partie du boulot »...

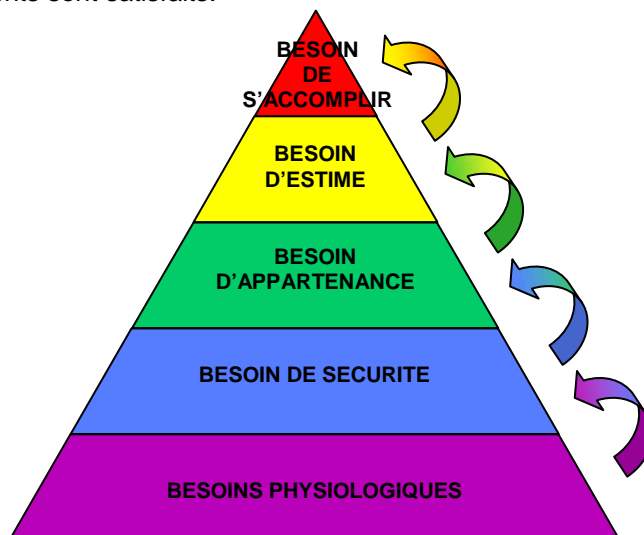
Mais ce sujet est universel et fondamental.

Quid de la qualité de vie au travail (QVT), lorsque vous devez vous retenir d'aller aux toilettes ?

Nous suivons de nombreux paysagistes et il nous est apparu opportun de concentrer notre étude sur cette population. Les chantiers de JEV sont souvent réalisés en milieu urbain. Ils sont souvent itinérants, de durée variable : ces facteurs accentuent, pour le moins, la problématique de l'accès aux toilettes...

2- Les conditions nécessaires au bien-être au travail

La **pyramide de Maslow** modélise une hiérarchie entre les différents besoins humains, où chaque niveau ne peut être atteint que si les précédents sont satisfaits.



Chacun de ces niveaux peut s'illustrer dans le cadre du travail :

- Le niveau supérieur représente l'accomplissement personnel, où le travail donne sens à sa vie.
- Le 4^{ème} niveau est le besoin d'estime et de reconnaissance, par sa hiérarchie, ses pairs, ses clients...
- Le 3^{ème} correspond au besoin d'appartenance à un collectif de travail.
- Le 2^{ème} niveau est lié au besoin de sécurité dans le travail, que ce soit par le type de contrat, la dangerosité de l'activité, les imprévus...
- Enfin, ces différents étages reposent sur un **socle fondamental, inaliénable** : l'assouvissement des besoins physiologiques, que sont boire, manger, respirer... et éliminer.

Dans ce contexte, la **possibilité d'aller aux toilettes quand on en a besoin est une condition préalable à toute action destinée à améliorer la QVT.**

3- Ce que dit la loi

Les principaux articles de loi concernés sont :

- **Code du travail**
 - Articles R4225-10 à 15 : pas d'application hors établissement, donc pour les chantiers
- **Cas particulier du BTP**
 - Articles R4534-137 à 145 : il existe une législation adaptée pour des salariés présentant des conditions de travail comparables à celles des paysagistes
- **Code rural**
 - Article R717-92 : rien de spécifique, malgré des similitudes de contraintes avec le BTP

- **Code pénal**
 - Article R632-1 et article 222-32 : risque de contravention, voire d'un délit d'exhibitionnisme

4- *Les conséquences du manque de toilettes*

Au-delà de la problématique de QVT, les conséquences du manque de toilettes recouvrent plusieurs champs :

- **Médicales**
 - Défaut d'hygiène
 - **Rétention urinaire fonctionnelle** : inconfort, douleurs, infections urinaires, retard dans l'élimination des toxiques...
 - **Rétention fécale** : inconfort, douleurs, constipation (rappelons que ne pouvoir se rendre aux toilettes lorsqu'on en a envie est la 1ère cause de constipation), jusqu'aux hémorroïdes, fissures anales...
- **Risque AT**
 - **Troubles de l'attention**
 - Risque d'**AVP** en cas de nécessité de quitter le chantier...
- **Pour l'entreprise**
 - **Image altérée** quand des salariés se soulagent sur la voie publique ou dans les jardins des clients
 - **Vol** de matériel si nécessité de s'absenter...
- **Pénales**
 - Risque d'amende (et/ou peine de prison...)

5- *L'étude*

L'étude a été réalisée par Alice Marchaud dans le cadre de son mémoire pour le diplôme universitaire d'infirmier en santé au travail.

- **Méthode** : questionnaire soumis à 91 salariés du paysage, proposé de façon aléatoire en entretien infirmier, consultation médicale et visite de chantier
- **Résultats** :
 - **Un problème prioritaire** :
 - Le sujet de l'accès aux toilettes, dans le cadre de leur activité professionnelle, est considéré comme une problématique prioritaire (réponses *tout à fait* ou *plutôt oui*) par 79% des salariés rencontrés, alors qu'ils n'abordent pas ce sujet spontanément...
 - Il y a sans conteste un souci d'accessibilité aux toilettes, avec des possibilités limitées et peu fréquemment organisées (cabanes de chantier, toilettes publiques, café, clients...).
 - **Des pratiques indignes** :
 - Hygiène de base compromise : pas de lavage de mains, essuyage empirique...
 - Miction sur la voie publique, alors que 72% des personnes interrogées identifient cette pratique comme étant un délit...
 - Sur le mode « débrouille », en particulier pour la défécation.
 - **Des pratiques alarmantes** :
 - 13% des salariés interrogés font de la rétention urinaire et jusqu'à 36% de la rétention fécale volontaires.
 - Fait remarquable et préoccupant : 6% des salariés interrogés limitent intentionnellement leur hydratation dans le souci de ne pas avoir à uriner.
 - **Des conséquences sur la santé** : 14% de symptomatologies, soit de douleur abdominale soit de constipation, sont retrouvées à l'interrogatoire.

6- *Du tabou à la prévention*

Les solutions techniques ne manquent pas. Elles sont pour certaines connues et utilisées, en particulier dans le BTP. D'autres peuvent paraître plus farfelues mais pourquoi pas utiles...

On pourra citer :

- Les toilettes chimiques, qui nécessitent un entretien adapté
- Les toilettes sèches, qui peuvent être fabriquées et utilisées à moindre coût et constituer une alternative acceptable

Mais aussi :

- Les toilettes individuelles portatives de type « shit box® » (avec tente « de douche » pour garantir l'intimité)
- Le pisse-debout® ou go-girl® pour les femmes
- Le heweego®, qui permet aux hommes de récolter discrètement leurs urines sans interrompre leur activité

N'oublions pas la geolocalisation, accessible sur smartphone : plusieurs applications permettent de localiser des toilettes publiques, en particulier en zone urbaine...

7- *Quelles mesures de prévention pouvons-nous envisager ?*

1. Des mesures générales

- Évolution de **la loi** et convergence du Code Rural avec les dispositions particulières du BTP
- **Reconnaissance en AT** si sorties de chantier pour se rendre aux toilettes
- **Sensibilisation des équipes SST** (MT, IST, CP)

Miction : Impossible ? – A. Marchaud, C. LOPEZ – MSA Ain-Rhône – 30/09/2016



2. Au niveau de l'entreprise

- Implication des **DP**, du **CHSCT**, de la **direction**, des **conducteurs de travaux**...
- **Organisation des chantiers**, en amont, en prenant en compte systématiquement la problématique d'accès aux toilettes :
 - Respect des 9 principes de prévention et « **adapter le travail à l'homme** »
 - Contractualisation de l'accès aux toilettes des clients
 - Mise à disposition et entretien des toilettes sur place (chimiques, sèches, individuelles...)
 - Location de locaux (type appartement vide) à proximité des chantiers prolongés
 - Repérage des toilettes de proximité et prévision du mode d'accès et du financement (café, toilettes publiques)
- **Rappel de la loi** (délit), des règles de bonnes pratiques : règlement intérieur, livret d'accueil

3. Au niveau du salarié

- Besoins physiologiques : **une priorité absolue** pour permettre la QVT
- Conservation d'une **hydratation** adaptée
- Mise en place si nécessaire de **traitement symptomatique** (antispasmodique et traitement de la constipation, cure hémorroïdaire...)

Toutes les situations ne pourront pas être améliorées, mais ce n'est pas une raison pour ne pas agir quand cela est possible, d'autant plus que les mesures à envisager ne manquent pas.

8- Outils de communication

MICTION : L'accès aux toilettes impossible ? chez les paysagistes ...

OBJECTIF : Prendre en compte les besoins physiologiques fondamentaux des paysagistes dans l'évaluation de leur qualité de vie au travail

CONTEXTE :

- Absence de législation pour l'accès aux toilettes des paysagistes sur les chantiers d'espaces verts
- Besoins physiologiques fondamentaux non pris en compte : uriner et déféquer
- Une « fatalité » : problématique déniée par les différents acteurs, même par les principaux intéressés !

MÉTHODE :

Questionnaires administrés à 91 salariés paysagistes lors d'entretiens individuels et consultations médicales

CONSTATS :

- **UN PROBLÈME PRIORITAIRE**
 - L'accès aux toilettes est un problème prioritaire pour les paysagistes (79%)
- **DES PRATIQUES ALARMANTES**
 - Hydratation limitée volontairement (65%)
 - Rétention urinaire (13%) et fécale (26%)...
- **DES PRATIQUES INDIGNES**
 - Hygiène de base compromise
 - Mictions sur la voie publique (64%)
 - Déjections dans les bennes, les cabines de camions...
- **DES CONSÉQUENCES SUR LA SANTÉ**
 - Constipation et douleurs abdominales régulières (14%)
 - Troubles de la concentration et risques d'accidents de travail...

PERSPECTIVES :

Nécessité d'une prise de conscience collective des besoins physiologiques fondamentaux des paysagistes dans l'organisation de leur travail

PISTES DE TRAVAIL :

<ul style="list-style-type: none"> • Présence de toilettes sur les chantiers • Location ou achat de toilettes chimiques ou sèches • Contractualisation de l'accès aux toilettes des clients • Mise à disposition de toilettes individuelles portatives (ex. «shitbox»)... <p>Sans oublier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation de l'entretien des toilettes • Présence d'eau courante, savon et de papier toilette sur les chantiers... 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser l'accès aux toilettes en dehors des chantiers • Réalisation de plans des toilettes accessibles près des chantiers • Utilisation d'applications de géolocalisation de toilettes • Prise en charge des frais (toilettes payantes, café) • Couverture en accident du travail si trajet pour s'y rendre
--	---

CE QU'IL FAUT RETENIR

- Prise en compte des besoins physiologiques des paysagistes = composante fondamentale, mais oubliée, de la qualité de vie au travail
- Importance de la problématique pour TOUS : salariés, employeurs et services Santé Sécurité au Travail
- Contribue à la dynamique de performance globale de l'entreprise, tant économique que sociale
- There is respect des principes de prévention, en adaptant le travail à l'homme.

Communication au Congrès National de Médecine du Travail 2016

<http://www.lebimsa.fr/category/actualites/page/2/>

MICTION : impossible ?

Pour **79%** des paysagistes interrogés, l'accès aux toilettes est un **problème prioritaire** dans leur activité.

QUELLES SONT VOS OBLIGATIONS LEGALES ?

Aucune... Mais :

- Uriner (et a fortiori déféquer) sur la voie publique est une infraction !
- Doit-on attendre qu'une loi autorise les ouvriers paysagistes à aller aux toilettes ?

RECHERCHE TOILETTES DÉSÈSPÉRÉE

- Chez les particuliers : difficile de demander, pour "ne pas gêner", surtout quand le sujet n'a pas été abordé en amont. Et encore faut-il que le client soit présent.
- Sur les chantiers où des toilettes portatives ont souvent été louées par d'autres, une solution temporaire qui désamorce dès que ces corps de métiers ont fini leur activité...
- Le plus souvent, une absence pure et simple de toilettes !

Plaquette de sensibilisation « Miction : impossible ? »

9- Conclusion

- Les besoins physiologiques (dont l'élimination) sont une **composante préalable et fondamentale de la qualité de vie au travail**
- La mise en œuvre d'une **prévention sans tabou** contribue à la dynamique de **performance globale de l'entreprise**, tant économique que sociale
- Nous sommes **tous concernés** :
 - Employeurs, salariés du JEV
 - Services SST, CCMSA
- Par un sujet universel :
 - Du JEV aux **autres filières**...

Notes



Risques psychosociaux, Qualité de Vie au Travail, conditions de travail, métiers....quelle focale choisir ?
L'exemple d'un projet d'accompagnement de la MSA Alpes du Nord pour les producteurs de Reblochon fermiers.

Franck CHABUT,
Responsable PRP – MSA Alpes du Nord

Symposium INMA

Septembre 2016 – qualité de vie au travail

RPS, QVT, conditions de travail, métier...

... quelle focale choisir ?

L'exemple d'un projet d'accompagnement
des producteurs de reblochons fermiers
pas la MSA ADN

www.msa.fr



Fil de la présentation

- ▶ Le contexte des producteurs de reblochons fermier
- ▶ La problématique : qvt, rps,... il faut choisir une approche
- ▶ Un exemple : accompagner les producteurs de reblochon fermier
- ▶ Le retour d'expérience

Le contexte des producteurs de reblochon fermier

▶ Une « image d'Epinal »

- La vie à la montagne
- Un métier passion
- Des débouchers commerciaux assurés

▶ Mais

- De fortes contraintes : cdc, peu de congés,
- Des suicides : sept. 2013, mars 2014, juillet 2014

▶ Comment passer d'une « situation préoccupante » à un projet ?

Et pour la prévention ...

▶ L'évolution des concepts

- **RPS** : « ils sont à l'interface de l'individu et de la situation de travail, d'où le terme de psychosocial. On entend, stress, violences internes et externes » (Ministère du Travail)
- **Qualité de vie au travail** : « désigne et regroupe les actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salariés et la performance globale des entreprises » (ANACT)
- stress...suicide... harcèlement...burn out... etc...etc...

▶ Une instabilité pour nous, préventeurs

- Les concepts non stabilisés
- Nos modèles à réinventer
 - le modèle « hygiéniste » (dose -> effet) ne suffit pas
 - une même situation peut générer différentes conséquences

La problématique

▶ Plusieurs angles d'attaque

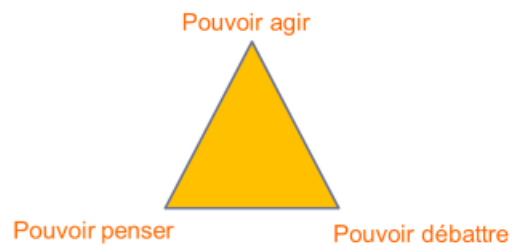
- L'angle de la souffrance : prévention du suicide
- L'angle du « bien être », version RH
- L'angle du travail, repérer des situations concrètes

▶ Lequel choisir ?

Nos fondamentaux en prévention

▶ Comprendre le travail...

▶ ... pour le transformer



Un exemple : accompagner les producteurs de reblochons fermier

■ Historique :

- 2013, 2014 : suicides
- Janvier 2015 : Présidente du SIR sollicite la MSA (ASS, ST) pour prévenir le mal être chez les exploitants et leur famille => cellule prévention du suicide
- 2015 : étude ergonomique : mieux comprendre le métier des producteurs (contraintes et ressources)
+
- 2015 : Organisation d'une pièce de théâtre Y'a un os : intégration du volet travail dans un questionnaire

=> Intégration du volet « travail » grâce à l'étude ergonomique

Point de situation

- Structuration du comité de pilotage : SIR en pilotage, chambre d'agriculture, MSA (AS, MdT, CP), producteurs
- Mise en place d'un plan d'action collectif
 - Formation : prévenir le surmenage et le stress (CA)
 - Salariat partagé
 - Réseau d'alerte veilleur
 - Système d'exploitation, organisations alternatives
 - **Conditions de production et conditions de travail**

Condition de production et conditions de travail

- ▶ Analyse du process de fabrication et de pistes d'amélioration
- ▶ Observations du travail et test
- ▶ Définition des pistes de travail
 - Fiche sur la conception des locaux : flux, liaison entre les pièces...
 - Outils d'aide à la manutention : test du chariot => CdC
 - Groupe de travail nettoyage (dont les produits de nettoyage)
 - Caisses

- ▶ Un plan d'action global et concret
- ▶ Si le volet travail n'avait pas émergé, tout ce pan n'aurait pas été abordé

Que peut retenir de cette expérience ?

▶ L'approche par le travail

- On s'intéresse à des situations réelles
- Qu'est ce qu'on voit de mieux, de différent, en prenant le prisme de la situation de travail ?

▶ La visée de la transformation

- Macro : trouver le point d'équilibre => faire évoluer, sans être « colonisateur »
- Micro : passer par l'expérimentation, le dialogue entre pairs

▶ La pluridisciplinarité

- Chacun entrevoit un bout de la question
- Parler des situations permet l'articulation

▶ Le temps et la durée d'intervention : articuler le court et le long terme

=> Un travail à mener en interne

- Mettre en place des formations, des interventions...pour construire des démarches d'intervention
- Articuler les priorités des acteurs concernés

Notes



L'accompagnement d'une entreprise dans le changement peut-il être une source de Qualité de Vie au Travail ?

Christophe NGUYEN,
Psychologue du Travail enseignant,
Président "Empreinte Humaine"

Notes



Sanofi : des RPS à la Qualité de Vie au Travail

François DE FONT REAULX,
Directeur Ressources Humaines,
Sanofi-Aventis France

Notes



Voix du Garage

Martin BOURGOIN,
Directeur Garage Ford –
Chambray-Lès-Tours

Notes